

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书

现代企业人力资源 管理导论

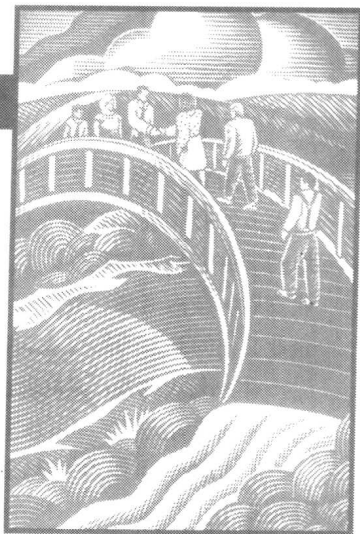
◆ 郑晓明 编著



机械工业出版社
China Machine Press

主编 郑晓明

现代企业人力资源管理实务丛书



现代企业人力资源管理导论

郑晓明 编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书共分9章,首先,提出了现代企业人力资源管理的环境及面临的挑战,介绍了人性假设理论与人力资本理论,阐述了现代企业人力资源管理的基础是心理分析与工作分析,讨论了人力资源规划的编制、技术与程序。接下来的部分从招聘选拔、员工培训、职业发展、绩效考核、薪酬设计等几个方面进行介绍。最后,介绍了企业文化的基本理论与基本概念,分析了企业该怎样进行文化建设。

本书最大的特点是既向读者介绍了人力资源管理的新观念、新理论,又为读者提供了丰富翔实的案例,使本书具有极强的可操作性。

本书不仅可作为大学工商管理专业的教材,而且特别适合企业作短期培训之用。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业人力资源管理导论/郑晓明编著. —北京:机械工业出版社, 2002.5

(现代企业人力资源管理实务丛书)

ISBN 7-111-09989-3

I. 现… II. 郑… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第013633号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王磊 版式设计:赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年5月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·19印张

定价:25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换



编委会

丛书主编

郑晓明 博士（清华大学经济管理学院）

副主编

刘红松 教授（中国社会心理学会副会长）

丛书编委（排名不分先后）

吴志明 郭京生 郑晓明 武欣

皇甫刚 张立兴 潘立 刘红松

刘秀英 张庆侠 张颖 韩焱

11-10228/07

与时俱进，追求卓越

——开拓企业人力资源管理新局面

今秋的中国，阳光灿烂，秋高气爽。北京申奥成功，上海APEC会议召开，沈阳国足挺进世界杯，……所有这一切都使即将入世的中国焕发着青春，再次成为世界瞩目的中心，所有这一切都使中国人感受到振奋与力量。中国正以高昂的斗志，跨入新世纪，融入世界经济大舞台。

面对如此大好的机遇，我们的企业怎么办？与时俱进，追求卓越，这就是我们的目标。然而，如何迎接挑战，抓住机遇呢？我们认为，注重人力资源的开发与建设乃当务之急。正如江泽民主席今年5月15日在亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议上所指出的：“物质资源的开发利用是人类社会发展的基础，而人类智慧和能力的发展决定着对物质资源开发的深度和广度。……当今世界，人才和人的能力建设，在综合国力竞争中越来越具有决定性的意义。”国与国之间的竞争尚且如此，企业与企业之间的竞争更是这样。

在中国，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工工作的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。尤其是企业的高层管理者，必须认识到：组织的成功越来越取决

于该组织管理人力资本的能力。正如惠普总裁维斯·普莱特所说：“21世纪的成功企业，将是那些尽力开发，储藏并平衡员工知识的组织。”

在新世纪，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的，其主要表现为以下四个方面：

一是全球化的挑战。随着加入WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。比如，如何挑选鉴别去海外生活和工作的能干的经理？如何设计培训项目，增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化，比如要求综合性技巧的工作岗位增加了。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。同时，更要求企业建立人力资源信息系统（HRIS）。HRIS不仅能提供实时和准确的数据，更重要的是能应用于控制沟通和决策的目的。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来说，研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。所以为了管理变化，管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工来改变自己以适应变化。

针对这些挑战，如何去开拓企业人力资源管理新局面呢？我们认为其对策有四点：

对策一：明确人力资源管理的战略职能。人力资源管理已经被看成是企业的一个战略性职能，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而，要想使人力资源管理在定位上确实确实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客类型、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

对策二：重新定位人力资源管理者角色。现代企业人力资源管理者不仅仅是人事管理专家，而且更重要的是企业战略制定的参与者、变革的推动者、员工的激励者。人力资源管理者应未雨绸缪，最先觉察企业变革的征兆、确定问题、建立信任、制定行动计划，确保变革的推进与完成。人力资源管理者应更多地倾听与回应员工，关心员工的需求，与员工更多地沟通，开发其潜

力，实现其职业辉煌。

对策三：重组人力资源部以改善人力资源管理职能的有效性。人力资源部应成为部门的人力资源部。传统的人力资源管理职能是以甄选招募、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。而现代人力资源管理要真正从战略上为企业做贡献，资深的人力资源管理者就必须成为高层管理层的一部分，直接向首席执行官汇报工作，建立以专家中心，现场人力资源工作者与人事服务中心为体系的人事组织架构，通过专业化改善服务的提供，使人力资源管理职能的有效性得到提高。

对策四：建立一整套科学而有效的人力资源管理体系。现代企业人力资源管理工作要真正为企业的战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系。我们认为，它包括五项基本工作（5P模型）：识人（Perception）、选人（Pick）、用人（Placement）、育人（Professional）、留人（Preservation）。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的的工作。因此，在人力资源管理功能上，就应该建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。这五大系统的建立是企业人力资源管理的良好标志，也是其运行机制的重要方面。

因此，在明确企业人力资源管理面临的挑战之后，如何去建

立自己的人力资源管理系统呢？怎样在企业的各项活动中具体地，操作化地去运用现代人力资源管理的先进理念与思想呢？这是值得管理人员深思的问题。

鉴于此，我们深感责任重大，我们愿把我们所知、所思、所想与所听、所看、所写和企业界、学术界的朋友交流，因为我们深知：知识只有共享，才能产生真正的价值与力量。

编撰本套丛书的目的是为现代企业的各类管理人员，尤其是人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导。所以在内容设计上，本丛书充分考虑了理论指导与企业的需求，面向企业管理实践，重点突出了实务性。

丛书一套六本，框架如下：

1. 现代企业人力资源管理导论
2. 工作分析实务手册
3. 员工招聘与选拔实务手册
4. 人员培训实务手册
5. 绩效管理实务手册
6. 薪酬管理实务手册

在体例上，每本书都包含三个部分，一是某项人力资源管理活动的运行程序；二是该项人力资源管理活动的实用方法与技巧；三是各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。尤其是本套丛书的作者既有来自高校管理学院的教授、博士、研究所的研究人员，

又有来自管理顾问公司的资深咨询师,更有来自企业的人力资源总监。所以,理论与实践的完美结合,学术与应用的两者并重,操作与理念的相互渗透是本丛书追求的目标。它不仅告诉你知其然,更让你知其所以然。

本丛书从策划、构思、撰写到出版,前后历时近两年,它的出版,与其说是作者辛勤劳动的成果,更不如说是团队合作的成功。感谢为本套丛书提供成果资料的专家们。感谢对本丛书的出版给予大力支持的各位朋友。尤其要感谢机械工业出版社华章公司经管出版中心的众多策划与编辑们,她们为本书的出版付出了大量的心血。

丛书主编: 郑晓明 博士

于清华大学经济管理学院

2001年10月20日

近几年来，中国企业正逐渐从以事为中心的管理方式向以人为中心的管理方式转变，企业的人力资源管理工作得到空前的重视，但也随之带来三个问题：

一是不了解人力资源管理为什么重要，不了解人力资源管理的地位与作用如何，传统的人事管理观念亟待向现代的人力资源管理观念转变。

二是不知道企业人力资源管理工作应该做些什么？企业的各级管理者都是人力资源管理者，但谁应该对企业的人力资源管理的成效负责呢？人力资源部与业务部门在人力资源管理中的责权关系如何界定？

三是不懂得如何去做人力资源管理工作，管理者一旦明白了绩效优秀的企业与自己企业在人力资源管理方面的差距之后，怎样缩小差距，迎头赶上，就成了他们最为迫切的问题。

如何解决好这三个问题，如何能写出一本理论与实践相结合，具有中国本土化特色的人力资源管理教材，也就成了作者写作此书之缘由。当然，由于教学与科研的需要，作者经常深入企业针对管理问题进行培训与咨询研究，本书的大部分内容已在清华经管学院MBA的教学中，企业的内部培训中，以及各种类型的社会培训中（如总裁研修班、人事总监班等）使用过，深受大家的欢迎。

本书共分九章。第一章人力资源管理概说提出了现代企业人力资源管理的环境及面临的挑战，分析了人力资源管理基本概念及人力资源管理者角色；第二章人力资源管理基础介绍了人性假设理论

与人力资本理论，阐述了现代企业人力资源管理的基础是心理分析与工作分析；第三章人力资源规划讨论了人力资源规划的编制、技术与程序；第四章招聘与选拔着重阐述人员招募与选择的程序、方法与技术；第五章员工培训探讨了企业培训体系构建，分析了培训营运管理中的种种问题及对策；第六章职业发展则从职业生涯设计与职业发展管理两方面来分析，特别对管理人员的开发进行了探讨；第七章绩效考核分析了绩效考核的基本问题及对策，阐述了绩效考核的技术、方法及实施过程；第八章薪酬管理则对薪酬管理的理论基础、薪酬制度、薪酬设计、薪酬的控制与调整几方面进行了分析，尤其对当前热点问题，如员工福利、高级人才的薪酬管理进行了探讨；第九章企业文化介绍了企业文化的基本概念与基本理论，对企业怎样进行企业文化的建设作了分析。

本书的最大特点是既向读者介绍人力资源管理的新观念、新理论（如作者提出的5P模型），又提供给读者丰富的、详实的企业案例。尤其是本书在写作中，穿插了大量图表与数字，使得本书具有极强的可操作性。另外，本书在体系安排上新颖、别致，除了每章开头通过“个案研究”栏目来引出本章的基本问题外，在正文中还穿插着“实务指南”、“人力互动”、“人力测试”等栏目，这些安排能使读者更深入透彻地理解人力资源的理论与实践，不仅能知其然，还能知其所以然。所以，本书不仅广泛适用于大学工商管理专业作教材，而且特别适合企业作短期培训之用。

本书在写作中参考了大量的国内外文献著作，谨向原著作者

XIII

表示诚挚的谢意。本书的完成曾得到多方面的大力支持与帮助，他们分别是刘红松、吴志明、王崇桃、刘秀英、马钰、曹小芸、房胜等同志，作者谨向他们表示衷心的感谢。另外，作者尤其要致谢给本书责任编辑王磊，没有她大力的支持与认真细致的校阅，本书难以短时间面世。

由于作者水平局限，书中出现的错误与不足之处，敬请广大读者批评指正。

作者于清华园

(Email: zhengxm@em.tsinghua.edu.cn)

2002年1月16日

作者简介

郑晓明，博士，现任教于清华大学经济管理学院，从事组织行为学、人力资源管理与开发的教学与科研工作，兼任北京行为科学学会常务理事。中国管理科学院行为科学研究所常务副所长。全国心理技术应用研究会理事。1998年毕业于中国科学院心理研究所组织行为与人力资源管理专业，获理学博士学位。1997年赴香港中文大学进行学术访问。曾任北京融知融智管理顾问公司等多家企业的高级顾问。曾先后为中国银行总行、中国机械进出口总公司、广西柳工集团、美国德尔福公司、北京电信局、云南省烟草总公司、日本麒麟公司等几十家企业做过管理咨询及培训工作。近几年，主持并主要参与了多项国家级、省级重点科研项目，并有多部专著及论文发表。

首先，提出了现代企业人力资源管理的环境及面临的挑战，介绍了人性假设理论，阐述了现代企业人力资源管理的基础是心理分析与工作分析，讨论了人力资源规划的编制、技术与程序。中间部分对现代企业人力资源管理中的招聘选拔、员工培训、职业发展、绩效考核、薪酬设计等几个方面进行分析。最后，介绍了企业文化的基本理论与基本概念，分析了企业该怎样进行文化建设。

本书最大的特点是既向读者介绍了人力资源管理的新观念、新理论，又为读者提供了丰富翔实的案例，具有极强的可操作性。

本书不仅可作为大学工商管理专业的教材，而且特别适合企业短期培训之用。

总序

前言

第一章 人力资源管理概说1

第一节 人力资源管理环境2

第二节 人力资源管理概念15

第三节 人力资源管理模型——5P模式26

第四节 人力资源管理者角色30

第五节 人力资源管理的挑战与对策36

〔案例1-1〕 福临汽车配件股份有限公司 ...46

〔人力测试1-1〕 你是否具备人力资源
管理潜能50

第二章 人力资源管理基础55

第一节 人性的假设与管理56

第二节 人本管理与人力资本理论65

第三节 心理分析75

第四节 工作分析103

〔人力测试2-1〕 你是什么气质118

第三章 人力资源规划	123
第一节 人力资源规划概述	124
第二节 人力资源规划的编制	134
第三节 人力资源预测技术	146
第四节 人力资源信息系统	158
第五节 人力资源规划案例	163
[案例3-1] 三星公司的人才战略	163
[案例3-2] 霍尼韦尔公司的人力 资源计划	166
[案例3-3] 某公司中期人力规划表	170
[案例3-4] 科宁玻璃公司人力资源计划的 控制与评价	171
[案例3-5] 企业人力需求申请表格范本	173
第四章 招聘与选拔	175
第一节 招聘概述	177
第二节 人员招募	182
第三节 人员选拔	196